

# 19

## IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL HACIA EL SERVICIO AL CLIENTE. BANCO INTERNACIONAL SUCURSAL IBARRA

### IMPACT OF TRAINING ON STAFF COMPETENCIES TOWARDS CUSTOMER SERVICE. INTERNATIONAL BANK IBARRA BRANCH

Colón Mauricio Sierra Moreno <sup>1</sup>

E-mail: [ua.colonsierra@uniandes.edu.ec](mailto:ua.colonsierra@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5091-2751>

Ana Lucia Romero Castro <sup>2</sup>

E-mail: [ni.analrc25@uniandes.edu.ec](mailto:ni.analrc25@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6584-5502>

Iván Danilo Galarza Torresano <sup>3</sup>

E-mail: [ivan.galarza@iste.edu.ec](mailto:ivan.galarza@iste.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5717-543X>

<sup>1</sup> Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ambato. Ecuador.

<sup>2</sup> Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ibarra. Ecuador.

<sup>3</sup> Instituto Superior Tecnológico España, Quito. Ecuador.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Sierra Moreno, C. M., Romero Castro, A. L. y Galarza Torresano, I. D. (2024). Impacto de la capacitación en las competencias del personal hacia el servicio al cliente. Banco Internacional Sucursal Ibarra. *Revista Conrado*, 20(96), 198-205.

#### RESUMEN

Este estudio busca diseñar e implementar un programa educativo innovador en el Banco Internacional, sede Ibarra, inspirado en el enfoque de excelencia en el servicio de Disney, con el propósito de fortalecer las habilidades del personal en la prestación de servicios al cliente. Para ello, se adopta un enfoque cuantitativo y cualitativo con un diseño de estudio longitudinal. Se utilizan encuestas estructuradas a una muestra de empleados para evaluar percepciones sobre habilidades blandas y cultura organizacional. Los resultados respaldan la efectividad del programa implementado al revelar un aumento en las habilidades del personal, mejoras en la orientación al cliente y la adaptabilidad. De esta manera se logra un impacto positivo en la cultura organizacional. Estos resultados respaldan la efectividad de la iniciativa y ofrecen una base sólida para recomendar la continuidad de programas educativos similares.

#### Palabras claves:

Formación de personal, enfoque de excelencia, prestación de servicio, entidad financiera.

#### ABSTRACT

This study seeks to design and implement an innovative educational program at Banco Internacional, Ibarra headquarters, inspired by Disney's approach to service excellence, with the purpose of strengthening staff skills in providing customer services. To this end, a quantitative and qualitative approach is adopted with a longitudinal study design. Structured surveys are used with a sample of employees to evaluate perceptions about soft skills and organizational culture. The results support the effectiveness of the implemented program by revealing an increase in staff skills, improvements in customer orientation and adaptability. In this way, a positive impact is achieved on the organizational culture. These results support the effectiveness of the initiative and offer a solid basis for recommending the continuation of similar educational programs.

#### Keywords:

Personnel training, approach to excellence, service provision, financial institution

## INTRODUCCIÓN

La expansión del marketing de servicios es evidente a nivel global en la actualidad. Empresas e instituciones financieras dedican recursos considerables a la inversión con el objetivo de fortalecer sus posiciones en el mercado. Se emplea un enfoque estratégico que implica la fijación de precios diferenciados y la implementación de tácticas publicitarias y promocionales para destacar y promover sus bienes y servicios (Adams et al., 2019). En consecuencia, el marketing de servicios se erige como una estrategia fundamental para diferenciarse en un entorno competitivo y atraer a una mayor clientela.

La eficacia de las estrategias de marketing de servicios resulta esencial para cultivar la lealtad del cliente y proporcionar experiencias satisfactorias, generando así un compromiso significativo con la institución. La administración de la relación con el cliente se revela como un componente esencial para la formulación de estrategias comerciales óptimas, con el propósito de elevar la satisfacción del cliente y fomentar un aumento gradual en su cantidad. (Rust, 2020)

En el marco del marketing de servicios, la gestión de la calidad del servicio ocupa un lugar central (Kerdpitak, 2022). Se implementan procesos de monitoreo continuo, encuestas de satisfacción del cliente y análisis detallados de retroalimentación para evaluar y mejorar constantemente la calidad de la atención. La retroalimentación recopilada se utiliza para realizar ajustes en tiempo real y para la formulación de estrategias a largo plazo destinadas a elevar los estándares de servicio. (Oliveira et al., 2020)

Las instituciones financieras tienen la capacidad de emplear diversas estrategias con el fin de proporcionar un servicio al cliente de calidad superior. En particular, en el contexto de las instituciones financieras en América Latina, la adquisición y retención de clientes no solo representan elementos esenciales para el crecimiento y la rentabilidad, sino que también constituyen un terreno estratégico donde la excelencia en el servicio y la diferenciación efectiva pueden marcar la diferencia significativa en el mercado. (Pacheco y Ramos, 2020)

En este contexto, la promoción de la formación y el desarrollo del personal en el sector financiero se revela como un área de estudio fundamental, con repercusiones significativas en la dinámica organizacional y la calidad de los servicios prestados (Medina y Rico, 2012). Desde una perspectiva contemporánea, la formación continua emerge como un componente crítico en la adaptación de las entidades financieras a las dinámicas cambiantes del mercado. La capacidad del personal para integrar y

aplicar innovaciones tecnológicas y mantenerse actualizado frente a cambios normativos promueve la competitividad y la resiliencia organizacional. (Kitsios et al., 2021)

Además, el desarrollo del personal no solo se limita a la adquisición de habilidades técnicas, sino que abarca el cultivo de habilidades blandas esenciales. El desarrollo de competencias en comunicación, empatía y resolución de problemas, entre otras, se aborda como una variable crítica que impacta tanto en las relaciones internas del equipo como en la prestación de servicios al cliente (Pakurár et al., 2019). Otro aspecto crucial es la implicación positiva en el clima laboral. La formación y el desarrollo brindan a los empleados oportunidades para crecer profesionalmente, lo que genera un sentido de valía y pertenencia. Un personal motivado y comprometido no solo es más productivo, sino que también se convierte en un activo valioso para la empresa, contribuyendo al logro de metas organizativas. (Gómez et al., 2014)

La situación del Banco Internacional ejemplifica la importancia de una gestión eficaz del talento humano en una empresa de servicios. Es evidente que existe la necesidad apremiante de mejorar tanto la cultura organizacional como el servicio al cliente en el Banco Internacional. En lo que respecta a la cultura, resulta crucial fomentar la participación de la visión y valores en toda la empresa, creando un entorno de trabajo que respalde e inspire. La implementación de programas de capacitación y desarrollo de habilidades blandas, respaldados por una comunicación de liderazgo efectiva, se configura como una estrategia fundamental para alcanzar estos objetivos.

La ejecución de estrategias de adquisición de clientes implica la implementación de tácticas de marketing específicas, como campañas promocionales dirigidas, ofertas personalizadas y la comunicación efectiva de los beneficios y valores distintivos de los servicios financieros ofrecidos. Paralelamente, la retención de clientes requiere un enfoque centrado en la satisfacción del cliente, la personalización de servicios, y la gestión proactiva de cualquier problema o inquietud que pueda surgir durante la relación comercial. (Salazar et al., 2017)

La aplicación de modelos exitosos, como el enfoque de excelencia en el servicio de Disney, puede ser una estrategia diferenciadora (Shen et al., 2021). La experiencia del cliente se convierte así en un factor clave para el logro de los objetivos organizacionales, ya que clientes satisfechos no solo tienden a mantener su relación con la institución financiera, sino que también son propensos a convertirse en promotores activos. De esta manera contribuyen a la adquisición de nuevos clientes mediante recomendaciones positivas.

En tal contexto, el propósito central de este estudio es diseñar e implementar un programa educativo innovador orientado a potenciar las habilidades del personal del Banco Internacional en la prestación de servicios al cliente, tomando como referencia el enfoque de excelencia en el servicio de Disney. Este enfoque pedagógico busca trascender la mera transmisión de conocimientos técnicos, aspirando a transformar la cultura organizacional y la experiencia del cliente en un ciclo virtuoso.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo y cualitativo con un diseño de estudio longitudinal para evaluar la efectividad de un programa educativo innovador en el fortalecimiento de las habilidades del personal del Banco Internacional en la prestación de servicios al cliente. La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos permite una comprensión más completa y holística de los resultados obtenidos.

La población objetivo consiste en el personal del Banco Internacional, específicamente aquellos directamente involucrados en la interacción con los clientes. La muestra se selecciona mediante un muestreo aleatorio estratificado, considerando diferentes departamentos y niveles jerárquicos para garantizar la representatividad de la población.

Para evaluar las habilidades del personal y la efectividad del programa educativo, se utilizan instrumentos validados adaptados a la realidad organizacional del banco. Se implementan encuestas estructuradas con escalas Likert, diseñadas para medir percepciones del personal sobre habilidades blandas, cultura organizacional y la aplicación de prácticas inspiradas en el enfoque de excelencia en el servicio de Disney.

La recopilación de datos se realiza en fases, antes y después de la implementación del programa educativo. Antes de la intervención, se recaban datos basales sobre la percepción del personal respecto a las habilidades actuales y la cultura organizacional. Posteriormente, se aplican las mismas encuestas para evaluar el impacto del programa en el cambio de percepciones.

Se emplean técnicas estadísticas descriptivas, como análisis de frecuencias y medidas de tendencia central, para analizar los datos cuantitativos. Además, se lleva a cabo un análisis cualitativo de contenido para extraer patrones temáticos de las respuestas abiertas en las encuestas. El estudio se lleva a cabo en conformidad con los principios éticos de la investigación científica, asegurando la confidencialidad de los participantes y obteniendo

el consentimiento informado previo a la recopilación de datos.

Se reconoce la posibilidad de sesgo de respuesta y el impacto de factores externos en la percepción del personal. Además, el estudio se limita a la realidad específica del Banco Internacional y puede no generalizarse a otras instituciones financieras.

### Enfoque en excelencia en el servicio de Disney

El enfoque en excelencia en el servicio de Disney se basa en la cultura organizacional orientada al cliente y en la formación de sus empleados para brindar un servicio excepcional. Algunos aspectos clave de este enfoque incluyen (Suero & Guerrero, 2021):

- **Filosofía de servicio:** Disney enfatiza la importancia de su cultura organizacional y cómo involucra a sus empleados en la misma. El objetivo principal es crear felicidad al brindar lo mejor en entretenimiento para personas de todas las edades en todas partes
- **Estándares de calidad:** Disney define cuatro conceptos básicos clave para su servicio al cliente: seguridad, cortesía, espectáculo y eficiencia. Estos estándares permiten capacitar a todos los miembros de la empresa para que compartan y brinden el mismo nivel de servicio
- **Capacitación de empleados:** Disney destaca la importancia de capacitar a sus empleados para que tomen buenas decisiones y brinden un servicio excepcional. La capacitación debe ser excelente y constante para asegurar que los empleados comprendan los estándares y las pautas para tomar decisiones autónomas
- **Cultura en torno a los clientes:** Disney utiliza el método de la brújula para guiar a sus empleados en su interacción con los clientes. La brújula tiene cuatro direcciones: norte, oeste, sur y este, y simboliza la importancia de atender a las necesidades de los clientes y adaptarse a sus demandas
- **Reconocimientos y celebraciones:** Disney utiliza diversos tipos de reconocimientos, como celebraciones, condecoraciones y menciones por servicios distinguidos, para reforzar positivamente las conductas que han contribuido al éxito de la empresa

El núcleo del enfoque de Disney en la excelencia en el servicio gira en torno a la preparación y desarrollo continuo de su personal, junto con el reconocimiento de las valiosas contribuciones de los empleados. Asimismo, la organización cultiva una cultura profundamente arraigada en la orientación al cliente, ajustándose de manera constante a sus necesidades para proporcionar no solo un servicio excepcional, sino también un entorno laboral enriquecedor.

## RESULTADOS

En el contexto del Banco Internacional, se identifica una situación que demanda una intervención estratégica para fortalecer las habilidades del personal en la prestación de servicios al cliente. La evaluación inicial revela que aproximadamente el 61% del personal presenta percepciones que indican una orientación al cliente, menos pronunciada de lo deseado. Esta cifra sugiere la necesidad de una intervención específica para alinear las actitudes y enfoques del personal con una cultura organizacional más centrada en el cliente.

Además, se destaca que aproximadamente el 53% del personal refleja una percepción limitada en cuanto a la adaptabilidad a las necesidades cambiantes de los clientes. Esta observación evidencia un área de oportunidad importante, ya que la adaptabilidad es esencial para satisfacer las expectativas dinámicas de los clientes en el sector financiero.

En cuanto a las habilidades blandas del personal, los datos actuales indican que un 45% manifiesta un nivel de competencia que podría beneficiarse de mejoras. Este hallazgo destaca la relevancia de implementar un programa educativo que no solo fortalezca las habilidades técnicas, sino que también potencie las habilidades blandas esenciales para la interacción efectiva con los clientes.

La cultura organizacional, siendo un pilar fundamental para el servicio al cliente, revela que aproximadamente el 38% del personal percibe que la filosofía de servicio no está completamente internalizada en las prácticas diarias. Esta brecha entre la aspiración organizacional y la percepción del personal subraya la necesidad de una intervención específica para alinear la filosofía de servicio con las acciones cotidianas del equipo.

La situación actual en el Banco Internacional refleja la urgencia de mejorar la orientación al cliente, la adaptabilidad a sus necesidades, las habilidades blandas del personal y la internalización de la filosofía de servicio. La tabla 1 y 2 muestran el proyecto de creación e implementación de un programa educativo orientado a abordar estas áreas de oportunidad y elevar la calidad del servicio al cliente a estándares excepcionales.

### Programa proyectado para la entidad

Objetivo: Fortalecer las habilidades del personal del Banco Internacional en la prestación de servicios al cliente, integrando principios y estrategias del enfoque de excelencia en el servicio de Disney.

**Tabla 1: Modelo para la implementación del programa pedagógico proyectado**

Pasos para la Implementación	Seguimiento y Evaluación	Comunicación y Participación	Recursos Necesarios
<p><b>1. Diagnóstico Inicial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación detallada de las habilidades actuales del personal mediante encuestas y evaluaciones de desempeño.</li> <li>- Análisis de la cultura organizacional y su alineación con los principios del enfoque de Disney.</li> </ul> <p><b>2. Diseño del Programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de áreas de oportunidad y necesidades específicas del personal.</li> <li>- Desarrollo de módulos educativos basados en los pilares del enfoque de Disney: Filosofía de Servicio, Estándares de Calidad, Capacitación de Empleados, Cultura centrada en el Cliente y Reconocimientos.</li> </ul>	<p><b>Indicadores de Desempeño:</b> Establecimiento de indicadores clave de desempeño relacionados con la satisfacción del cliente, tiempos de respuesta y resolución de problemas.</p> <p><b>Encuestas de Retroalimentación:</b> Aplicación de encuestas periódicas para evaluar la percepción del personal sobre la efectividad del programa y áreas de mejora.</p> <p><b>Evaluación Continua:</b> Análisis regular de resultados para ajustar el programa según los avances y las necesidades emergentes.</p> <p><b>Reconocimientos y Celebraciones:</b> Implementación de un sistema de reconocimientos para destacar</p>	<p><b>Sesiones de Retroalimentación:</b> Reuniones regulares para compartir resultados y generar un diálogo abierto sobre la implementación del programa.</p> <p><b>Involucramiento del Personal:</b> Creación de comités participativos para recopilar opiniones y sugerencias. Fomento de una cultura de aprendizaje colaborativo.</p>	<p><b>Plataforma Tecnológica:</b> Implementación de una plataforma en línea para acceso a materiales educativos y seguimiento del progreso.</p> <p><b>Expertos en Desarrollo Organizacional:</b> Contratación de consultores especializados en la aplicación de modelos de excelencia en el servicio.</p> <p><b>Material Educativo:</b> Creación de manuales, guías y material multimedia adaptado a las necesidades específicas del Banco Internacional.</p>

<p><b>3 Metodología de Capacitación:</b>                  - Sesiones interactivas y participativas.                  - Talleres prácticos y role-playing para aplicar conceptos en situaciones reales.                  - Uso de tecnologías innovadoras para reforzar el aprendizaje.</p>	<p>el desempeño excepcional y fomentar la motivación del personal.  <b>Evaluación del Impacto en la Cultura Organizacional:</b>                  Monitoreo de la internalización de la filosofía de servicio de Disney en las prácticas cotidianas.                  Medición de cambios en la orientación al cliente y adaptabilidad a través de encuestas específicas.</p>		
<p><b>4. Implementación Gradual:</b>                  - Fases de implementación progresiva para facilitar la asimilación de conocimientos.                  - Sesiones de retroalimentación continua para ajustar el programa según las necesidades identificadas.</p>			
<p><b>5. Integración de la Filosofía de Disney:</b>                  * Inculcación de la filosofía de servicio de Disney, enfocada en crear felicidad y experiencias excepcionales.                  - Adopción de estándares de calidad: seguridad, cortesía, espectáculo y eficiencia.</p>			
<p><b>6. Capacitación Constante:</b>                  - Implementación de sesiones de capacitación periódicas para actualizar conocimientos.                  - Uso de recursos en línea y plataformas de e-learning para el aprendizaje continuo.</p>			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Módulos Educativos basados en el Enfoque de Disney para el Banco Internacional

Módulo	Recursos a Emplear	Objetivos	Metodología de Capacitación	Indicadores de Desempeño	Indicadores de Evaluación
Filosofía de Servicio Disney	Manuales, Videos Inspiracionales de Disney	- Internalizar la filosofía de servicio de Disney enfocada en crear felicidad.	- Sesiones interactivas de presentación. - Análisis de casos y ejemplos de éxito de Disney.	- Incremento en la comprensión de la filosofía de servicio.	-Evaluaciones de conocimiento sobre la filosofía de servicio.
Estándares de Calidad	Manuales, Escenificaciones Interactivas	- Integrar los estándares clave de Disney: seguridad, cortesía, espectáculo y eficiencia.	- Sesiones de entrenamiento en grupos pequeños. - Simulaciones de escenarios utilizando los estándares de calidad de Disney.	- Mejora en la aplicación de estándares en situaciones prácticas.	- Evaluación del desempeño en situaciones simuladas.
Capacitación de Empleados	Plataforma e-learning, Instructores especializados	- Desarrollar habilidades para tomar decisiones autónomas y brindar un servicio excepcional.	- Módulos interactivos en línea. - Talleres presenciales con enfoque práctico.	- Aumento en la autonomía y habilidades de toma de decisiones.	- Evaluaciones de toma de decisiones y aplicación práctica de habilidades.
Cultura en torno a los Clientes	Dinámicas de Grupo, Entrenadores de Cultura Organizacional	- Guiar a los empleados en la interacción centrada en las necesidades de los clientes.	- Dinámicas de grupo para fomentar la empatía y comprensión del cliente. - Implementación del método de la brújula de Disney.	- Mejora en la percepción de la importancia de atender las necesidades del cliente.	- Evaluaciones de comprensión y aplicación del método de la brújula.

Reconocimientos y Celebraciones	Programa de Reconocimientos, Eventos Especiales	- Reforzar conductas positivas mediante diversos tipos de reconocimientos.	- Sesiones informativas sobre el programa de reconocimientos. - Celebraciones y eventos para destacar contribuciones excepcionales.	- Aumento en la participación y percepción positiva del programa de reconocimientos.	- Evaluación de participación y satisfacción con el programa de reconocimientos.
---------------------------------	---	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

Para la adecuada orientación e implementación del plan propuesto se debe tener en cuenta que:

- Cada módulo se debe impartir a lo largo de varias sesiones para garantizar la comprensión profunda y la asimilación de los conceptos.
- Los recursos específicos, la duración de las sesiones y la intensidad de la capacitación se deben adaptar según las necesidades del personal y los resultados de evaluaciones periódicas.
- La plataforma e-learning ha de permitir el acceso continuo a recursos y actualizaciones incluso después de la conclusión de los módulos presenciales.
- Los indicadores de desempeño y evaluación se deben utilizar de manera conjunta para monitorear el progreso y realizar ajustes en el programa según sea necesario.

### Seguimiento tras la implementación del programa

El programa educativo, diseñado demuestra su eficacia al integrar las mejores prácticas del enfoque de Disney en el desarrollo continuo de las habilidades y enfoques del personal del Banco Internacional en la prestación de servicios al cliente. La muestra, compuesta por 150 empleados directamente involucrados en la interacción con los clientes, proporciona entradas valiosas sobre los resultados obtenidos después de la implementación del programa.

Los datos actuales subrayan un aumento significativo en las puntuaciones obtenidas por el personal del Banco Internacional, lo que refleja una mejora sustancial en las habilidades para la prestación de servicios al cliente. En un periodo de menos de 3 meses, se observa un incremento del 20%, lo que señala una rápida asimilación y aplicación de los conocimientos adquiridos a través del programa educativo innovador.

Esta evidencia sugiere que la implementación del programa tiene un impacto positivo y efectivo en el desarrollo de las habilidades del personal en la atención al cliente. La rápida asimilación de los conocimientos destaca la eficacia de la metodología educativa empleada y la capacidad del personal para aplicar de manera práctica las enseñanzas recibidas.

Por otro lado, los resultados de las encuestas presentan hallazgos alentadores en cuanto a la percepción del personal sobre la cultura organizacional. En particular, se destaca un notable crecimiento del 18% en la orientación al cliente. Esto resalta la efectividad del programa educativo en fomentar una mentalidad más centrada en el cliente entre los empleados analizados. Este incremento sugiere que el programa logra no solo transmitir conocimientos técnicos, sino también inculcar una comprensión más profunda y compromiso hacia la importancia fundamental de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. La orientación al cliente es esencial para construir relaciones sólidas y duraderas, y estos resultados respaldan la premisa de que la implementación del programa ha fortalecido significativamente este aspecto clave de la cultura organizacional.

Asimismo, se observa un aumento del 12% en la adaptabilidad del personal, evidenciando la capacidad mejorada para ajustarse a las cambiantes necesidades de los clientes. La adaptabilidad es un componente crucial en un entorno financiero dinámico y en constante evolución, donde la capacidad de respuesta a las demandas cambiantes del mercado y de los clientes es esencial.

El análisis cualitativo de contenido de las respuestas abiertas en las encuestas revela patrones temáticos que resaltan la importancia atribuida por el personal a la capacitación de empleados y la cultura centrada en el cliente. La capacitación de empleados emerge como un tema recurrente, siendo mencionada de manera consistente por los participantes. Este hallazgo sugiere que el personal valora de manera considerable las oportunidades de aprendizaje y desarrollo ofrecidas por el programa educativo. Además, la cultura centrada en el cliente también figura como un elemento

destacado en las respuestas del personal. La frecuencia significativa de menciones subraya la percepción generalizada de que una cultura organizacional que prioriza al cliente tiene un impacto positivo en la calidad del servicio ofrecido. Este patrón temático refleja la importancia de cultivar un ambiente donde la orientación al cliente sea una parte integral de las prácticas diarias y los valores compartidos.

La comparación de los resultados obtenidos con los elementos clave del enfoque de excelencia en el servicio de Disney refuerza la eficacia del programa. La tabla 3 presenta cómo los elementos del enfoque de Disney se reflejan directamente en las percepciones y habilidades del personal de la entidad financiera tras la implementación.

**Tabla 3: Reflejo de los elementos del enfoque de Disney en las percepciones y habilidades del personal tras la implementación del programa**

Elementos del enfoque de Disney	Percepciones y habilidades del personal
Filosofía de Servicio	Incremento de la conciencia sobre la importancia de la filosofía de servicio
Estándares de Calidad	Mejora en los estándares de calidad en la prestación de servicios
Capacitación de Empleados	Aumento en las puntuaciones de habilidades del personal
Cultura en torno a los Clientes	Mayor orientación al cliente y adaptabilidad
Reconocimientos y Celebraciones	Reconocimiento positivo de las contribuciones del personal

Fuente: Elaboración propia

## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos sugieren que el programa educativo implementado ha tenido un impacto positivo en las habilidades del personal y en la percepción de la cultura organizacional. Por un lado, los resultados cuantitativos revelan un incremento en las puntuaciones de habilidades del personal en la atención al cliente en un periodo de tiempo relativamente corto. Este incremento sugiere una rápida asimilación y aplicación de los conocimientos adquiridos a través del programa educativo. Estos hallazgos son consistentes con la literatura existente que destaca la eficacia de los programas de capacitación centrados en la excelencia en el servicio para mejorar las competencias del personal. (Romero et al., 2020)

En tal contexto, la rápida asimilación de conocimientos y la mejora sustancial en las habilidades subrayan la eficacia de la metodología educativa empleada, respaldando la hipótesis de que la adopción de prácticas inspiradas

en el enfoque de Disney puede generar mejoras tangibles en el desempeño del personal. Por su parte, la orientación al cliente experimenta un crecimiento moderado, lo que indica la efectividad del programa en inculcar una mentalidad centrada en el cliente entre los empleados.

Estos resultados son coherentes con investigaciones previas que destacan la importancia de una cultura organizacional orientada al cliente para lograr un servicio excepcional. De acuerdo con lo propuesto por Villamarin et al. (2019), la orientación al cliente es esencial para construir relaciones sólidas y duraderas. En tal contexto, los resultados obtenidos respaldan la premisa de que la implementación del programa fortalece significativamente este aspecto clave de la cultura organizacional.

Asimismo, la adaptabilidad del personal tiene un incremento de más del 10%, lo que evidencia la capacidad mejorada para ajustarse a las cambiantes necesidades de los clientes. Esta adaptabilidad es fundamental en un entorno financiero dinámico, y los resultados sugieren que el programa aborda con éxito este aspecto de la cultura organizacional. Finalmente, la concordancia entre los principios rectores del enfoque de Disney y los aspectos mejorados en las percepciones y habilidades del personal, respalda la idea de que el programa integra de manera exitosa y coherente los principios del enfoque de Disney en el contexto específico del Banco Internacional.

## CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio respaldan de manera concluyente la premisa fundamental de que la adopción de prácticas inspiradas en el enfoque de excelencia en el servicio de Disney tiene el potencial de generar mejoras tangibles en el desempeño del personal y, por ende, en la calidad de los servicios ofrecidos. La rápida asimilación de conocimientos y el significativo aumento en las puntuaciones indican que el programa ha alcanzado con éxito sus objetivos educativos, generando un impacto positivo en la capacidad del personal para proporcionar un servicio al cliente excepcional. Estos resultados van más allá de la mera mejora de habilidades técnicas, evidenciando que el programa también aborda aspectos cruciales de la cultura organizacional que influyen directamente en la calidad del servicio al cliente.

El crecimiento observado en la orientación al cliente y la adaptabilidad subraya el éxito del programa en la creación de un ambiente organizacional que no solo prioriza la satisfacción del cliente, sino que también se adapta proactivamente a sus necesidades cambiantes. En general, la implementación del programa educativo, contribuye de manera significativa al fortalecimiento de

las habilidades del personal y a la mejora de la cultura organizacional en el Banco Internacional. Estos resultados respaldan la efectividad de la iniciativa y ofrecen una base sólida para recomendar la continuidad de programas educativos similares. Se sugiere, además, la adaptación constante del programa para alinearse con las evoluciones en las necesidades del personal y este entorno empresarial específico.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, P., Bodas, I., y Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129–140. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318306891>
- Gómez, L., Tello, M., y López, G. (2014). La capacitación y la motivación laboral como factor de importancia para el logro de objetivos organizacionales/job training and motivation as a factor of importance for the achievement of organizational objectives. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 9(2), 1564–1569. [https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Restrepo-Morales/publication/262831683\\_Customer\\_Services\\_Multichannel\\_Model\\_a\\_Discrete\\_Simulations\\_Case\\_Study/links/56d0dace08ae4d8d64a3971a/Customer-Services-Multichannel-Model-a-Discrete-Simulations-Case-Study](https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Restrepo-Morales/publication/262831683_Customer_Services_Multichannel_Model_a_Discrete_Simulations_Case_Study/links/56d0dace08ae4d8d64a3971a/Customer-Services-Multichannel-Model-a-Discrete-Simulations-Case-Study)
- Kerdpitak, C. (2022). The effects of innovative management, digital marketing, service quality and supply chain management on performance in cultural tourism business. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(3), 771–778. <http://m.growingscience.com/beta/uscm/5446-the-effects-of-innovative-management-digital-marketing-service-quality-and-supply-chain-management-on-performance-in-cultural-tourism-business.html>
- Kitsios, F., Giatsidis, I., y Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 204–228. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122009738>
- Medina, Y., y Rico, D. (2012). Mejores prácticas de gestión para la calidad de los servicios en tecnologías de información. *Gerencia Tecnológica Informática*, 11(29), 47–58. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4183267.pdf>
- Oliveira, D., Gonçalves, M., y Sousa, B. (2020). The Relationship between Experiential Marketing and Determinants of Quality Service in the Banking Market. *Quality-Access to Success*, 21(178), 61–67. <https://www.proquest.com/openview/94547dcef5d2a-36caf88e18f482f2900/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1046413>
- Pacheco, G., y Ramos, Y. (2020). Evaluación de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente interno en una cooperativa de ahorro y crédito. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico-Profesional*, 5(7), 722–735. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9083760>
- Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., y Oláh, J. (2019). The service quality dimensions that affect customer satisfaction in the Jordanian banking sector. *Sustainability*, 11(4), 1113–1137. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/4/1113>
- Romero, J., Remache, J., Ocampo, W., y Alvarado, E. (2020). Gestión del talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito, para mejorar la atención a los socios. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 5(2), 63–79. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7894305>
- Rust, R. (2020). The future of marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 15–26. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811619300503>
- Salazar, J., Salazar, P., y Guaigua, J. (2017). El marketing relacional para mejorar la fidelización de los clientes en las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Latacunga-Ecuador. *Revista Boletín Redipe*, 6(5), 177–195. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/271>
- Shen, J., Xu, M., y Yang, S. (2021). Disney Marketing Strategy Review. *Proceedings of the 2021 3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021)*, 764–770. <https://www.atlantispress.com/proceedings/icemci-21/125966216>
- Suero, J., y Guerrero, Á. (2021). *Análisis del modelo de marketing de servicios de Disney aplicado a entidades educativas: caso UNPHU Santo Domingo 2021*. (Tesis de Grado) Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña. Santo Domingo. [https://repositorio.unphu.edu.do/bitstream/handle/123456789/4331/Análisis del modelo de marketing de servicios de Disney aplicado a entidades-Jennifer Suero Castillo-Ámbar Karina Guerrero de los Ángeles.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unphu.edu.do/bitstream/handle/123456789/4331/Análisis%20del%20modelo%20de%20marketing%20de%20servicios%20de%20Disney%20aplicado%20a%20entidades%20educativas%20caso%20UNPHU%20Santo%20Domingo%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)